

**MATURITY MODEL IN PEOPLE MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE:
A National Study about Health Clubs**

Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães

*Professora do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração do
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG*

Paulo Fernandes Sanches Junior

*Professora do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração do
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG*

Cacilda Nacur Lorentz

Professora da Universidade FUMEC

ABSTRACT

To improve the performance of organizations it is important the discussion of maturity in managing people, especially in the service sector, such as gyms, business is becoming increasingly widespread. In this sense, this study aimed to understand the relationship of the maturity level of people management and performance in gyms in Brazil. Then, we investigate the relationship between the constructs maturity in people management and organizational performance, to clarify the strength and direction of such a relationship. Through a survey, questionnaires were collected in a sample of 239 valid respondents. To assess organizational performance, we used a set of variables and indicators to measure, obtained from the theoretical framework adopted. To evaluate the levels of maturity of the processes of managing people in organizations, we used the model People Capability Maturity Model (P-CMM), of Curtis, Hefley; Miller (2001, 2002). The collected data were analyzed statistically by descriptive statistics and multivariate analysis. The methodology of measurement and analysis of relations between the constructs, we adopted the test parameter estimation by Partial Least Squares (PLS), depending on the characteristic of the constructs of performance and flexibility of the method in terms of sample size and sampling distribution of data. In overall, the study identified significant relationships between the two constructs assessed and made important recommendations for the enrichment of the models used in the area of physical activity.

Keywords: *P-CMM, Maturity in People Management, Organizational Performance.*

**MODELO DE MATURIDADE EM GESTÃO DE PESSOAS E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL:
Um Estudo Nacional Sobre Academias de Ginástica**

Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães

*Professora do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração do
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG*

Paulo Fernandes Sanches Junior

*Professora do Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Administração do
Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG*

Cacilda Nacur Lorentz

Professora da Universidade FUMEC

RESUMO

Para melhorar o desempenho das organizações torna-se importante a discussão sobre a maturidade em gestão de pessoas, principalmente no setor de serviços, como as academias de ginástica, ramo em crescente expansão. Nesse sentido, este trabalho teve por objetivo entender a relação do nível de maturidade da gestão de pessoas e o seu desempenho em academias de ginástica no Brasil. Para tanto, buscou-se investigar o relacionamento entre os construtos maturidade em gestão de pessoas e desempenho organizacional, para esclarecer a força e a direção de tal relacionamento. Por meio de um survey, os questionários foram coletados em uma amostra de 239 respondentes válidos. Para avaliar o desempenho organizacional, foi utilizado um conjunto de variáveis e indicadores de mensuração, obtido do corpo teórico adotado. Para a avaliação dos níveis de maturidade dos

processos de gestão de pessoas nas organizações, foi utilizado o modelo People Capability Maturity Model (P-CMM), de Curtis, Hefley; Miller (2001; 2002). Os dados coletados foram submetidos a tratamento estatístico, por meio de técnicas estatísticas descritivas e análise multivariada. Como metodologia de mensuração e análise das relações entre os construtos, adotou-se o teste de estimação de parâmetros pelo método Partial Least Squares (PLS), em função da característica formativa dos construtos de desempenho e da flexibilidade do método em termos do tamanho de amostra e da distribuição amostral dos dados. Numa avaliação geral, o trabalho identificou relações significativas entre os dois construtos avaliados e formulou importantes recomendações para o enriquecimento dos modelos utilizados e para o ramo de atividade física.

Palavras-chave: P-CMM, Maturidade em Gestão de Pessoas, Desempenho Organizacional.

1. INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, várias práticas, como modelos de competência, avaliações de desempenho, aprendizagem a distância, gestão do conhecimento, remuneração por benefícios, *mentoring*, *empowerment*, foram utilizadas com a intenção de melhorar a eficiência da força de trabalho da empresa. Embora essas práticas tenham sido aplicadas por várias organizações, muitas delas obtiveram mudanças pouco significativas ou simplesmente falharam em sua implementação. Esses fatos abriram espaço para se questionar a credibilidade da gestão em Recursos Humanos (RH), dado que o mercado atual não admite erros principalmente quando estes implicam grandes perdas.

Outro ponto que contribui para que as organizações levantem questões sobre o real valor do RH é que esta área dificilmente prioriza a mensuração e relega, muitas vezes, os resultados tangíveis para segundo plano. Com a finalidade de reverter esse quadro, novas abordagens foram desenvolvidas, como a *Resource-Based View* (RBV), algumas ferramentas de controle foram aperfeiçoadas, como o *Balanced Scorecard* (BSC), e modelos foram criados como o *High-Performance Work System* (HPWS), o modelo das nove dimensões de Rummler; Brache (1994) e o modelo de *Guest* em gestão de recursos humanos com o intuito de dar suporte a essa nova perspectiva do RH.

Apesar de essas propostas serem bastante inovadoras no que tange à atual realidade da gestão de recursos humanos, deve-se ter em mente que, para adotá-las, a organização deve estar preparada para implementá-las adequadamente. “Preparada”, neste caso, significa madura. Ou seja, as práticas mais básicas da gestão de RH devem estar consolidadas para que se reduzam as possibilidades de insucesso no processo de implantação de ferramentas mais complexas. Para tanto, modelos de maturidade são criados partindo-se da premissa de que os processos organizacionais podem ser claramente definidos, gerenciados, medidos e controlados ao longo do tempo, o que torna possível alcançar níveis mais altos de maturidade. Portanto, esses modelos surgem como uma solução para determinar o estágio corrente das práticas nas empresas, assim como para estabelecer um plano de ação organizado, a fim de que as empresas atinjam as metas definidas pela alta direção (CLELAND; IRELAND, 2006).

Discutir sobre a maturidade da gestão de recursos humanos como caminho para melhorar o desempenho nas organizações é extremamente pertinente no atual contexto, como reforça Curtis (2012), principalmente no que tange ao setor de serviços. Nesse sentido, o presente trabalho procurou alinhar três temáticas relevantes no problema de pesquisa: a maturidade em gestão de pessoas; o desempenho organizacional; e um ramo do setor de serviços em expansão, mas pouco pesquisado. Tendo como pano de fundo o contexto até aqui apresentado e considerando que a temática referente às atividades físicas e de lazer vêm despertando interesse na sociedade, foi levantada a seguinte questão norteadora da presente pesquisa: Com que intensidade o desempenho organizacional é influenciado pelo grau de maturidade nas academias de ginástica?

A idéia de pesquisar academias de ginástica surgiu principalmente do desejo de contribuir para um ramo ainda pouco explorado, mas em crescente expansão (PASQUALI, NITERÓI, MASCARENHAS, 2011). Tal expansão é destacada por Melo; Werneck (2003) quando afirmam que depois de anos recebendo poucas, mas importantes contribuições, o lazer passou a ocupar espaço significativo nos jornais, revistas, periódicos de informação geral e no mundo acadêmico como um todo.

Alguns motivos justificam esse crescimento, de acordo com os autores: a compreensão de que o âmbito da cultura é o foco central de interesse; o aumento das iniciativas governamentais relacionadas à temática; os questionamentos acerca da assepsia da sociedade moderna, construída a partir da centralidade e da valorização extrema do trabalho enquanto dimensão fundamental para os seres humanos; e o desenvolvimento de uma forte e crescente “indústria do lazer e do entretenimento”, que já está sendo apontada como uma das mais promissoras fontes de negócios.

Portanto, espera-se com este artigo contribuir de forma significativa para o conhecimento acadêmico, ao alinhar um modelo inovador de gestão de pessoas a um setor em clara expansão. Ao mesmo tempo em que cresce a importância das organizações de lazer no contexto mundial, no campo da gestão a administração de recursos humanos vem se transformando, e seu novo papel torna-se imprescindível para a eficácia e a obtenção da melhoria do desempenho em qualquer organização.

2. DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

As metodologias de avaliação de desempenho sempre estiveram presentes no processo de desenvolvimento da humanidade. Porém, Neely (1999) reforça que a “Revolução da Medição” caracterizou a década de 1990, pois foi marcada pelo intenso desenvolvimento da medição do desempenho como conseqüência da competição global, o que implicou mudanças das exigências do consumidor e forçou a implementação de novas formas de gestão.

Segundo o referido autor, as formas tradicionais de medição de desempenho voltadas apenas para a perspectiva financeira se revelavam insuficientes. Neely *et al. apud* Carpinetti (2000) reforçam essa idéia ao afirmarem que os indicadores de desempenho interferem no comportamento dentro da organização e, portanto, as pessoas modificam seu comportamento na tentativa de assegurar um resultado positivo da medição, mesmo que isso resulte em inadequados cursos de ação. Com isso, pode-se inferir que os indicadores de desempenho quando bem definidos podem impulsionar a organização em direção aos seus objetivos estratégicos. Todavia, quando escolhidos de forma errônea podem provocar reações inapropriadas na organização.

O processo de mensurar o desempenho organizacional, assim como os outros processos administrativos, deve ser permanente e repetitivo, já que uma das razões mais importantes dessa medição é monitorar o progresso da empresa. Outra finalidade importante da medição do desempenho é que ela possibilita que a empresa se prepare para enfrentar as mudanças ambientais, principalmente ao que se refere à competitividade e à criação de valor para o cliente.

Guimarães (1998) defende que o desempenho organizacional faz parte de um processo maior de gestão organizacional, na medida em que, por intermédio de técnicas de planejamento, acompanhamento e avaliação sistemáticos, aplicados nos diversos níveis da organização, permite a ela rever estratégias, objetivos, processos de trabalho e políticas de recursos humanos, entre outros, visando à correção de desvios e dando sentido de continuidade e sustentabilidade à organização. Ainda de acordo com o autor, é por meio da gestão de desempenho que a organização consegue reciclar-se e sobreviver em ambientes dinâmicos e turbulentos.

Kaplan; Norton (1997) afirmam que o que não é medido não pode ser gerenciado e que o sistema de indicadores afeta fortemente o comportamento das pessoas dentro e fora da empresa. Assim, a organização que deseja sobreviver e prosperar deve utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.

A informação é a chave para desempenhar o gerenciamento e os aperfeiçoamentos e para obter um bom desempenho organizacional (FITZ-ENZ, 2001). Segundo o autor, é responsabilidade da direção das empresas combinar pessoas com informações, em uma base de dados — organizacionais, relacionais e humanos — que revele a real situação da empresa em termos de sua força de trabalho. Assim, os dados organizacionais mostram o que a organização possui, ao passo que os dados relacionais revelam o que as pessoas externas — clientes, concorrentes e outros investidores — precisam ou querem da organização. Já os dados humanos revelam como as pessoas estão agindo em suas buscas para encaminhar a organização na direção de seus objetivos.

Tendo em vista este contexto, a Gestão de Recursos Humanos mostra-se como uma das áreas fundamentais para um efetivo desempenho organizacional. Cada vez mais as pesquisas tem relacionado as práticas de recursos humanos com os resultados organizacionais. Autores como Schuler; Jackson (1997) asseguram que nas empresas que fazem uso eficaz das melhores práticas de recursos humanos - gestão de desempenho e gestão de carreira, entre outras é comum encontrar melhores resultados de produtividade, qualidade dos produtos e serviços oferecidos, e não apenas resultados ligados ao desempenho econômico-financeiro.

Huselid; Jackson; Schuler (1997) afirmam que a abordagem estratégica de Recursos Humanos envolve o desenho e a implementação de um conjunto de políticas e práticas consistentes que garantam que o capital humano da organização (conhecimentos, habilidades e capacidades) possa contribuir para o alcance de metas organizacionais. Para isso, os autores explicam que a efetividade da gestão de pessoas na organização deve ser mensurada a partir da consideração de resultados relacionados às finanças corporativas e ao nível de

produtividade dos empregados, utilizando indicadores de capacidades técnicas e estratégicas de recursos humanos, capacidades de gerenciamento de recursos humanos e volumes de vendas e crescimento empresarial.

3. O PEOPLE CAPABILITY MATURITY MODEL (P-CMM)

Esta parte do artigo descreve a estrutura do modelo criado por Curtis; Hefley; Miller (1995; 2002; 2009). O PCMM é melhor explicado por Chen, Hsieh e Wu (2012) ao descrever o modelo como um quadro de referência de cinco estágios de implementação das práticas de gestão de pessoas. Cada nível de progressão, conforme os autores, claramente informa as transformações decorrentes como aumento do nível de atração, desenvolvimento, organização, motivação e retenção da força de trabalho, além disso, gera uma integração entre as práticas desta força de trabalho e os objetivos organizacionais, a performance e as necessidades de mudança demandadas pela organizações.

Para se entender melhor o modelo, precisa-se inicialmente compreender o que os autores consideram como capacidade organizacional: o nível de conhecimento, habilidades e capacidade de seguir e manter processos da força de trabalho além da habilidade desta para a melhoria do desempenho do negócio.

A capacidade organizacional contribui para o desempenho e para o alcance dos objetivos da organização. Apesar de não ser um componente estrutural do P-CMM, a capacidade da força de trabalho é indicada pelo grau de maturidade que a organização se encontra. Em resumo, os componentes do P-CMM são: graus de maturidade, áreas de processo, metas e práticas. A seguir, descreve-se cada um desses componentes:

a) Graus de maturidade - O P-CMM é composto de cinco níveis de maturidade e cada um destes níveis é um patamar evolutivo bem definido que estabelece e institucionaliza o grau de capacidade de melhoria da força de trabalho. Esses níveis são compostos por várias áreas de processo, que contêm determinados objetivos a serem realizados.

b) Áreas de processo - Podem ser consideradas como um conjunto de práticas correlacionadas que quando desempenhadas coletivamente, atendem a determinados objetivos, que contribuem para o ganho de capacidade da força de trabalho e para o alcance de níveis de maturidade. As áreas de processo contemplam tanto as capacidades que devem ser institucionalizadas para se atingir um grau de maturidade quanto as práticas que a organização deverá implementar para melhorar a capacidade da força de trabalho. Cada área de processo é composta por uma breve descrição de sua natureza, dos objetivos a serem alcançados e das práticas a serem desenvolvidas.

c) Metas - Cada área de processo possui de três a cinco metas direcionadas aos objetivos projetados. Essas metas são os elementos que a organização deverá satisfazer ao estabelecer as práticas da força de trabalho em uma área de processo. Elas se referem apenas a uma única área de processo e direcionam as características particulares que descrevem o que deve ser implementado para satisfazer a proposta da área de processo. Além disso, as metas das áreas de processo resumem o estado daquela área de processo, o que foi implementado e institucionalizado efetivamente.

As metas também revelam quantitativamente a capacidade da força de trabalho e o grau de institucionalização em que a organização se encontra no momento. Dessa forma, quando todas as metas de todas as áreas de processo são atingidas, a organização terá concluído um nível de maturidade e, conseqüentemente, estabelecido um novo nível de capacidade da força de trabalho. Assim, o caminho para se atingir um novo nível de gerenciamento das capacidades da força de trabalho é indicado pelo conjunto de metas associadas em cada área de processo. As metas fazem parte dos componentes estruturais do modelo, pois são consideradas essenciais no que se refere ao alcance da melhoria de processo para cada uma das áreas de processo.

d) Práticas - Cada área de processo é descrita a partir das práticas que contribuem para atingir as metas. As práticas, quando exercidas em conjunto, cumprem as metas da área de processo; ou seja, podem ser consideradas como um subprocesso de uma área de processo que contribui para o alcance das metas. As práticas da força de trabalho em cada uma das áreas de processo geram um guia de gerenciamento e desenvolvimento.

As práticas são consideradas como componentes almeçados do modelo. São assim consideradas pois quando a organização está alcançando uma série de metas, estes descrevem quais práticas a organização deve implementar. O termo *prática* é usado no P-CMM para referir-se a um padrão, ou seja, processos definidos de gerenciamento. Tais processos devem ser definidos entre os vários níveis organizacionais, variando os graus de formalidade, dependendo da prática e do nível de maturidade em que a organização se encontra.

Cada prática descreve uma atividade que é considerada importante para se atingir determinada meta. Além de descrever atividades esperadas que resultarão no alcance das metas, as práticas apresentam os elementos da infraestrutura e das práticas da força de trabalho que mais contribuem para a efetiva implementação e institucionalização de cada área de processo. Nesse sentido, as práticas em cada uma das áreas de processo são organizadas para mapear as implementações e institucionalizações do estado esperado e descrito pelas metas,

permitindo as organizações se prepararem. Por fim, as práticas de implementação e institucionalização asseguram que o trabalho das áreas de processo em relação à capacidade organizacional seja efetivo, rotineiro e durável.

- Práticas de implementação - Em cada área de processo, as práticas de implementação estão reunidas no grupo chamado “Práticas desempenhadas” em que cada uma das áreas de processo descreve as práticas que deveriam ser implementadas para se atingir as metas da área de processo.
- Práticas de institucionalização - As práticas de institucionalização são aquelas que auxiliam a institucionalização das práticas de implementação na cultura da organização, mantendo-as efetivas, rotineiras e duráveis. Quando vistas como um todo, essas práticas formam a base da institucionalização da implementação das práticas.

É importante destacar, conforme Dingquan, Lu e Xiwei (2012), que o PCMM não se trata apenas de um modelo orientado somente para processos, mas também possui foco nos resultados para a gestão de recursos humanos. Além disso, as ideias de maturidade e melhoria contínua dos estágios indicam a direção da gestão de recursos humanos de forma mais clara para a organização.

Apresentado o referencial teórico, que embasa os construtos propostos para o modelo hipotético da pesquisa, segue-se o modelo teórico e sua avaliação por meio do *Smart PLS*.

4. O MODELO HIPOTÉTICO DA PESQUISA

O modelo hipotético proposto para a pesquisa é composto por três construtos, *maturidade em gestão de pessoas* (MGP); *grau de desempenho organizacional em clientes* (GDO-C) e *grau de desempenho organizacional em pessoas e inovação* (GDO-PI); além de 34 indicadores. A representação esquemática do modelo hipotético está apresentada na Figura 1:

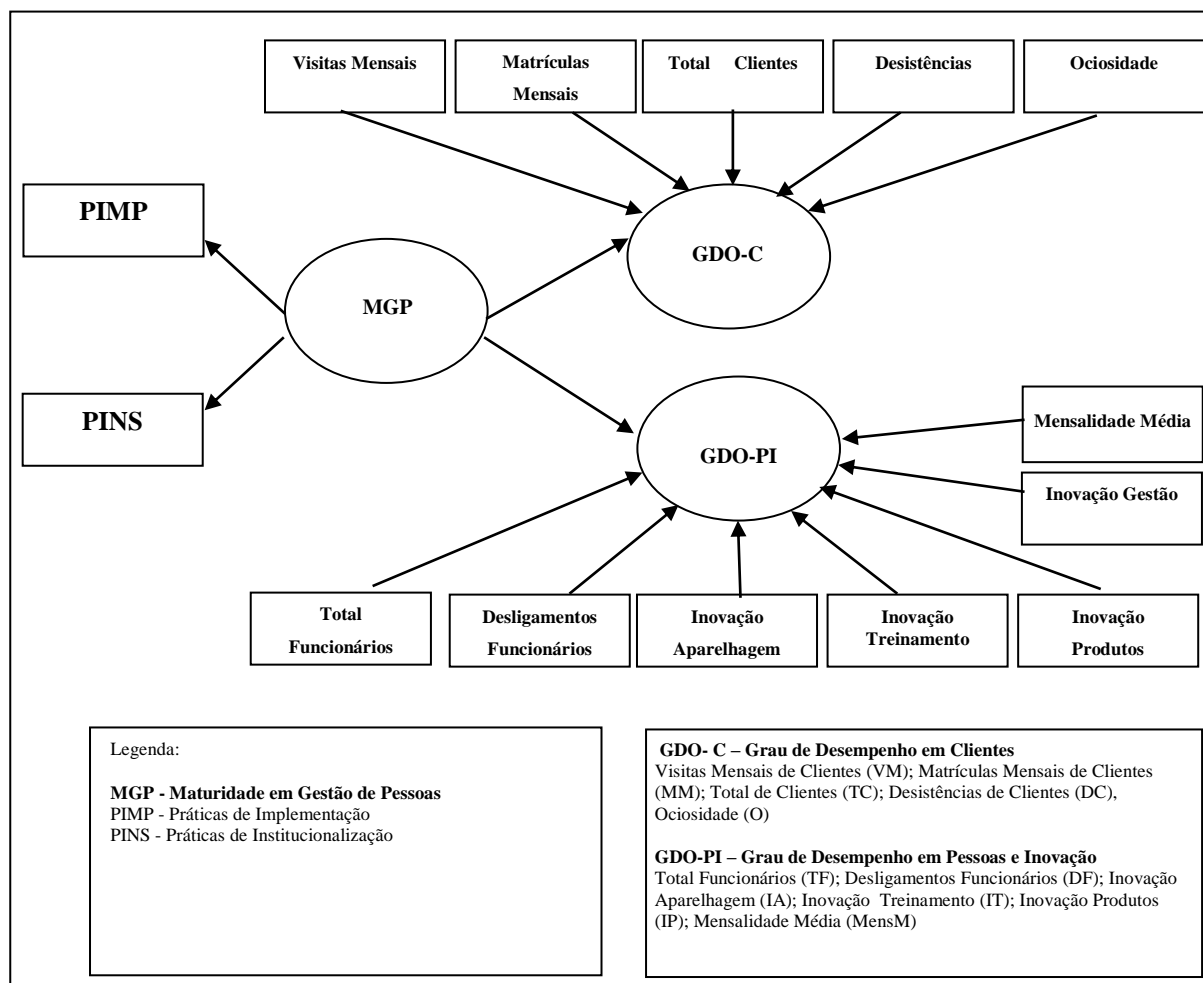


Figura 1 - Modelo Hipotético da Pesquisa
 Fonte: Fonte: Elaborado por Guimarães (2009).

As variáveis que compõem o construto maturidade em gestão de pessoas (MGP) foram estabelecidas a partir do modelo teórico *People Capability Maturity Model* (P-CMM), que define dois conjuntos de práticas: práticas de implementação (PIMP) e práticas de institucionalização (PINS) que agrupam um total de 22 variáveis ou indicadores.

O segundo e o terceiro construto foram criados a partir da análise da literatura sobre desempenho organizacional, somada ao conceito de desempenho, formado a partir das respostas da amostra no questionário. Optou-se por dois construtos voltados para desempenho como a intenção de medir separadamente a relação entre desempenho relacionado aos clientes e desempenho relacionado a pessoas e a inovações da organização. Outro motivo levado em conta para separar esses dois tipos de desempenho foi a relação de controle que a organização estabelece entre eles. No construto *grau de desempenho organizacional em clientes* (GDO-C), a organização tem controle indireto sobre o fluxo de clientes, já que inúmeras variáveis podem influenciar a entrada e a saída de clientes na organização. No construto *grau de desempenho organizacional em pessoas e inovação* (GDO-PI), o controle que a organização tem sobre as variações é direto. É a organização que decide sobre os investimentos em inovações, as demissões, a quantidade de funcionários e valor das mensalidades que deseja manter.

As variáveis que compõem o construto *grau de desempenho organizacional em clientes* (GDO-C) são: *visitas mensais de clientes* (VM); *matrículas mensais de clientes* (MM), *total de clientes* (TC), *desistências de clientes* (DC) e *ociosidade* (O). A variável *visitas mensais de clientes* se refere a quantos clientes em potencial visitam a academia interessados em se matricular. A variável *matrículas mensais de clientes* se refere a quantas visitas de clientes em potencial que se tornaram alunos efetivos, ou seja, se matricularam. A variável *total de clientes* se refere ao número total mensal de clientes que a academia possui. A variável *desistências de clientes* se refere ao número de clientes que não renovaram suas mensalidades na academia. A variável *ociosidade* revela capacidade máxima que a academia possui para receber clientes.

As variáveis que compõem o construto *grau de desempenho organizacional em pessoas e inovação* (GDO-PI) são: *total funcionários* (TF), *desligamentos de funcionários* (DF), *inovação em aparelhagem* (IA), *inovação em treinamento* (IT), *inovação em produtos* (IP), *inovação em gestão* (IG) e *mensalidade média* (MensM). A variável *total de funcionários* mostra quantos funcionários a organização possui. A variável *desligamento de funcionários* revela quantos funcionários desligam-se anualmente da empresa. A variável *inovação em aparelhagem* explicita a frequência com que a academia renova a aparelhagem oferecida às atividades dos clientes. A variável *inovação em treinamento* mostra quanto do faturamento é revertido em treinamento para os funcionários. As variáveis *inovação em produtos* e *inovação em gestão* revelam com que frequência a organização investe em novos produtos e novas técnicas de gestão, respectivamente. A variável *mensalidade média* revela o valor da mensalidade média praticada pela organização.

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS E AVALIAÇÃO DO MODELO TEÓRICO

Por meio de um *survey*, os questionários foram coletados de amostra 239 respondentes válidos. O instrumento para a coleta de dados é um questionário estruturado, em que as duas primeiras partes, que se referem a *maturidade em gestão de pessoas* (MGP), são formadas de escalas tipo Likert (1975), cujas respostas são dispostas em um contínuo em que os extremos são limitados e os intervalos variam de 1 a 5. Na terceira parte, as respostas, estão em formato livre, para que se captasse o máximo da realidade do respondente, já que não foi encontrada nenhuma pesquisa que servisse de suporte para se definir uma escala numérica predeterminada. Este instrumento é definido por Gil (2006) como a técnica de investigação composta por um número mais ou menos elevado de questões apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo captar o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, situações vivenciadas, etc.

O universo de academias no Brasil compõe-se aproximadamente, de 7.350 academias de acordo com IHRSA (2007). Porém, nesta pesquisa o universo acessado estava em torno de 2000 academias de ginástica localizadas em todo o território nacional. É importante destacar que a escolha deste universo não foi aleatória, já que fatores como acesso, rapidez, viabilidade econômica e diversidade da amostra pesaram nas escolhas seguídas.

Com a finalidade de encontrar o valor correto da amostra, foi estabelecido um erro amostral de 5%, ou seja, um nível de segurança de 95%, e uma variabilidade amostral de 15%. Na sequência foi empregada a fórmula de Barnett (1991), em que considerou-se um universo de 2000 academias em território nacional e obteve-se o resultado de 206,9 respondentes, ou seja, aproximadamente 207.

A exigência estatística, de acordo com Barnett (1991), acarreta que a amostra adequada seria de 207 respondentes. Como se conseguiu coletar 239 casos válidos, a condição foi plenamente atendida. Em relação às exigências para se utilizar o PLS, Chin (1997) define que deve ser escolhida uma das duas seguintes regras:

- Ser dez vezes o número de variáveis observadas do construto constituído pelo maior número de indicadores, quando caracterizado sob uma perspectiva formativa;
- Ser dez vezes a quantidade de caminhos direcionados para determinado construto do modelo estrutural.

Neste trabalho, as duas regras foram atendidas. Na primeira regra, o construto maturidade em gestão de pessoas (MGP) é composto pelo maior número de indicadores – 23 no total. Ou seja, $23 \times 10 = 230$ respondentes. Foram obtidos 239 casos válidos atendendo à exigência do programa. Na segunda regra, o construto Grau de Desenvolvimento Organizacional possui o maior número de caminhos = 7 no total, ou seja, $7 \times 10 = 70$ respondentes.

Atendidas as exigências para a utilização do PLS, procedeu-se à análise do modelo por meio da Modelagem de Equações Estruturais. Desta forma, buscou-se testar o modelo proposto e explicitar as relações entre os construtos e variáveis que o compõe. As relações entre a *maturidade em gestão de pessoas* (MGP), *grau de desempenho organizacional em clientes* (GDO-C) e *grau de desempenho organizacional em pessoas e inovação* (GDO-PI) podem ser observadas na Figura 2:

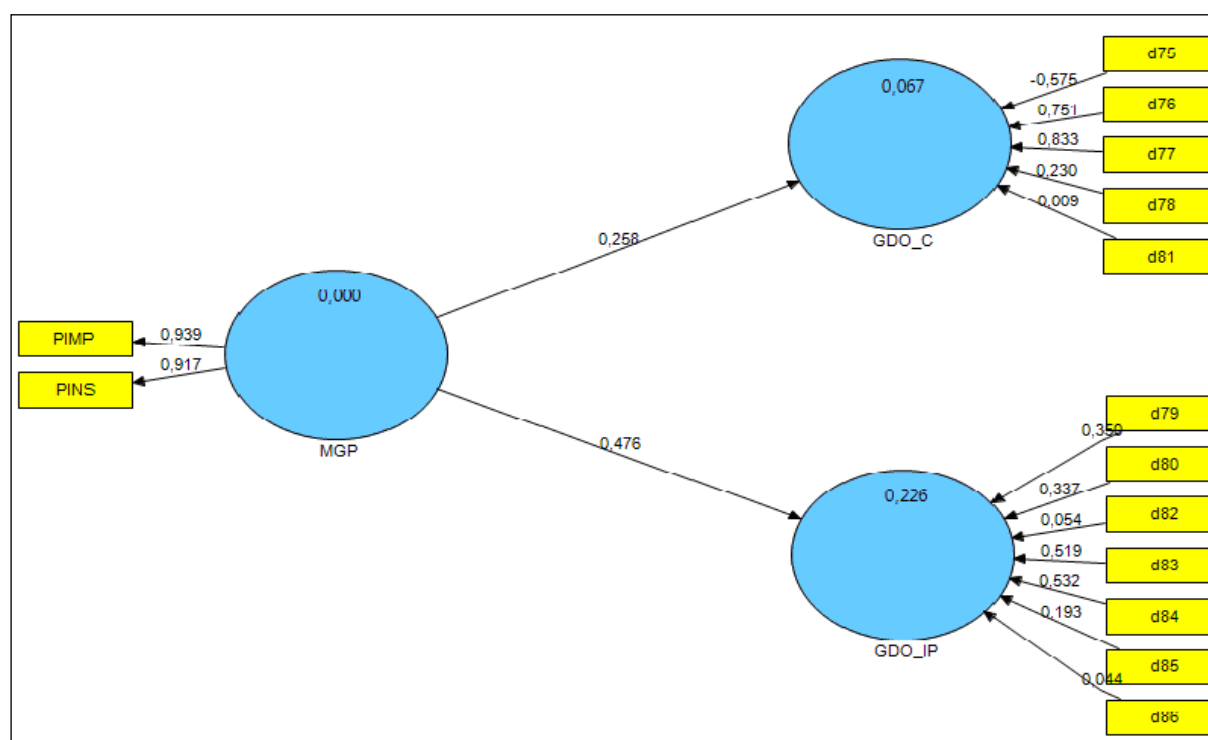


Figura 2 - Relações entre a *maturidade em gestão de pessoas* (MGP), *grau de desempenho organizacional em clientes* (GDO-C) e *grau de desempenho organizacional em pessoas e inovação* (GDO-PI)
Fonte: Elaborado por Guimarães (2009).

Nota-se que o construto *grau de desempenho organizacional em clientes* (GDO-C) apresentou um coeficiente de caminho (*loading*) de 0,258 e que o construto *grau de desempenho organizacional em pessoas e inovação* (GDO-PI) apresenta o coeficiente de caminho (*loading*) de 0,476, indicando que ambos possuem uma relação positiva e expressiva com o construto *maturidade na gestão de pessoas* (MGP).

Observa-se ainda que os coeficientes de caminho para os indicadores de *práticas de implementação* (PIMP) e *práticas de institucionalização* (PINS) do construto *maturidade na gestão de pessoas* (MGP) apresentam valores altos, demonstrando uma relação positiva e forte com o construto.

Quanto ao construto *grau de desempenho organizacional em clientes* (GDO-C), destacam-se também coeficientes de caminhos altos, com exceção das variáveis *número médio de alunos que não renovam a mensalidade na academia* (d78) e *capacidade máxima de clientes que a academia pode atender* (d81). Nota-se que a variável *número médio de clientes que visitam mensalmente a academia* (d75) apresenta relação inversa com o construto.

Já o construto *desempenho organizacional em pessoas e inovação* (GDO-PI), em geral, obteve menores coeficientes de caminho que os demais. Destacam-se as variáveis *percentual do faturamento da academia que é revertido em treinamento para funcionários* (d83) e *frequência em que a academia busca investir em novos produtos e serviços* (d84) com valores expressivos, maiores que 0,40.

A Tabela 1 a seguir sintetiza os coeficientes de caminho para os construtos e indicadores em questão, bem como suas comunalidades, a variância residual e a redundância.

Tabela 1
Parâmetros estimados pelo SmartPLS-Modelos de mensuração

Construto	Coefficiente de Caminho (<i>loadings</i>)	Comunalidades (h^2)	Resíduo ($1-h^2$)	Redundância
MGP				
PIMP	0,939	0,888	0,112	0,460
PINS	0,917	0,888	0,112	0,487
GDO-C				
d75	-0,575	0,470	0,530	-0,013
d76	0,751	0,565	0,435	0,016
d77	0,833	0,707	0,293	0,037
d78	0,230	0,552	0,448	-0,001
d81	0,009	0,638	0,362	0,015
GDO-PI				
d79	0,350	0,721	0,279	0,013
d80	0,337	0,649	0,351	-0,002
d82	0,054	0,560	0,440	-0,011
d83	0,519	0,644	0,356	0,086
d84	0,532	0,695	0,305	0,101
d85	0,193	0,716	0,284	0,066
d86	0,044	0,529	0,471	0,003

Fonte: Dados da pesquisa

A Tabela 1 mostra que todas as comunalidades (h^2) para as variáveis do modelo apresentam valores bem próximos ou superiores a 0,500, considerados altos (DIAS, 2004). Segundo Hair *et al.* (2006), a comunalidade representa a estimativa da variância compartilhada, ou seja, a quantia total de variância que uma variável original compartilha com todas as outras variáveis incluídas na análise.

Em relação à variância residual, ($1-h^2$), o valor mais expressivo foi identificado para a *variável número médio de clientes que visitam mensalmente a academia* (d75), o que significa que grande parte da formação desse construto não foi suficientemente captada pelos indicadores do modelo.

Realizou-se também o teste de significância das relações entre os construtos e indicadores, por meio do teste conhecido como *T Statistics (O/STERR)*. Os resultados são sintetizados na Tabela 2.

Tabela 2
Valores do teste T Statistics

Relações	Coefficiente de Caminho (<i>loadings</i>)	T Statistics (O/STERR)
PIMP <- MGP	0,939	124,104
PINS <- MGP	0,917	57,359
MGP -> GDO_PI	0,476	4,932
MGP -> GDO_C	0,258	12,365

D75 -> GDO_C	-0,575	2,182
D76 -> GDO_C	0,751	2,853
D77 -> GDO_C	0,833	2,354
D78 -> GDO_C	0,230	0,994
D79 -> GDO_PI	0,350	2,718
D80 -> GDO_PI	0,337	2,449
D81 -> GDO_C	0,000	0,023
D82 -> GDO_PI	0,054	0,460
D83 -> GDO_PI	0,519	5,714
D84 -> GDO_PI	0,532	4,715
D85 -> GDO_PI	0,193	1,563
D86 -> GDO_PI	0,044	0,335

Fonte: Dados da pesquisa

A comparação dos valores obtidos no teste *T Statistics (O/STERR)*, com 1,965 (ponto de corte obtido para as amostras de *Bootstrapping*, ao nível de 95% de confiança), revela que a maioria das relações do modelo é significativa. Conclui-se que os valores dos coeficientes de caminho obtidos no SmartPLS não são significantes, apenas os indicadores *número médio de alunos que não renovam a mensalidade na academia* (d78), *capacidade máxima de clientes que a academia pode atender* (d81), *tempo médio de renovação da aparelhagem* (d82), *frequência com que a academia busca investir em novas técnicas de treinamento e de gestão* (d85) e *mensalidade média da academia* (d86) tiveram uma significância considerável.

Por fim, foi realizado o teste de aderência do modelo (Q^2 ou *Goodness of Fit*). De acordo com Lohmöller (1984), apesar de não existir um índice de ajuste da estimação dos parâmetros no método PLS, este testes pode ser feito para validar o modelo aplicado e verificar seu ajuste.

É importante ressaltar que os valores de Q^2 são calculados como 1-Erro/Observação. Assim, quanto menor o erro, melhor, pois maior é a parcela de acerto nos valores calculados para os indicadores e, conseqüentemente, maior o Q^2 . Portanto, quanto maior o Q^2 , melhor os dados são reconstruídos pelo modelo. Os valores podem ser observados Tabela 3.

Tabela 3
Valores do teste Q^2 ou *Goodness of Fit*

Construto	Indicador	Q^2
MGP	PIMP	0,460
	PINS	0,487

Fonte: Dados da pesquisa

Nota-se que para a maior parte dos indicadores os índices Q^2 foram maiores que 0,00 indicando aderência do modelo e confirmando os pressupostos teóricos (LOHMÖLLER, 1984). Destacam-se valores consideravelmente altos para os indicadores *práticas de implementação* (PIMP) e *práticas de institucionalização* (PINS) do construto *maturidade na gestão de pessoas* (MGP). Deve ser ressaltado que o teste Q^2 não é utilizado para construtos formativos, como é o caso dos construtos *grau de desempenho organizacional em clientes* (GDO-C) e *grau de desempenho organizacional em pessoas e inovação* (GDO-PI).

Assim, com relação às exigências citadas por Kubota (2007) e propostas inicialmente por Diamantopoulos; Winklhofer (2001), os itens que se referem à definição da amplitude do construto e à captura plena do seu conteúdo foram atendidos por meio da revisão bibliográfica efetuada. O teste de multicolinearidade mostrou que não há colinearidade entre os componentes de desempenho, o que caracteriza o construto formativo, e que a análise da validade externa não foi realizada, já que os dados da pesquisa já haviam sido coletados quando foi tomado conhecimento dessa literatura.

Levando-se em consideração os testes a que os construtos do presente trabalho foram submetidos, constatou-se a confirmação da hipótese de haver uma associação significativa entre os níveis de maturidade dos processos

relativos aos construtos *maturidade em gestão de pessoas* (MGP), *grau de desempenho organizacional em clientes* (GDO-C), e *grau de desempenho organizacional em pessoas e inovação* (GDO-PI) nas academias de ginástica.

Pode-se observar que o construto *maturidade em gestão de pessoas* apresentou um coeficiente de caminho (*loading*) de 0,258 em relação ao construto *grau de desempenho organizacional em clientes* (GDO-C) e de 0,476 em relação ao construto *grau de desempenho organizacional em pessoas e inovação* (GDO-PI) indicando que ambos possuem uma relação considerada positiva e expressiva.

Tendo as *práticas de implementação* (PIMP) e as *práticas de institucionalização* (PINS) analisadas por meio de vários testes estatísticos conseguiu-se comprovar a sua consistência interna, sua confiabilidade e sua representatividade. O mesmo processo foi realizado para o construto *maturidade em gestão de pessoas* (MGP) que também se mostrou consistente e confiável.

Nesse sentido, todos os dados e testes estatísticos realizados comprovaram a consistência interna dos construtos que compõem o modelo hipotético, o que validou a hipótese apresentada nesse trabalho.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo objetivou explicitar a relação entre o construto *maturidade em gestão de pessoas* (MGP) com base no modelo *People Capability Maturity Model* (P-CMM), de Curtis, Hefley e Miller (2001; 2002) e o *desempenho organizacional* nas academias de ginástica, a partir da percepção de proprietários, diretores, gerentes e coordenadores atuantes no ramo. A partir da revisão da literatura nacional e internacional que embasou a modelagem conceitual proposta por este estudo, pode-se avaliar o nível de implementação e institucionalização das práticas relativas aos processos envolvidos na gestão de recursos humanos e analisar as relações destas com o desempenho.

O construto *grau de desempenho organizacional em clientes* (GDO-C) apresentou um coeficiente de caminho de 0,258 (PLS) e o construto *grau de desempenho organizacional em pessoas e inovação* (GDO-PI) apresentou o coeficiente de caminho de 0,476 (PLS), indicando que ambos possuem uma relação positiva e expressiva com o construto *maturidade na gestão de pessoas* (MGP). Isso confirma a hipótese apresentada neste trabalho, uma vez que existe uma associação estatisticamente significativa entre os níveis de maturidade dos processos relacionados à gestão de pessoas nas academias de ginástica e o desempenho organizacional em inovação e pessoas, e em clientes.

O modelo hipotético foi validado por meio da aplicação do método dos mínimos quadrados parciais de modelagem por equações estruturais (LVPLS), utilizando-se o software SmartPLS 2.0.M3 (RINGLE; WENDE; WILL 2005). O método LVPLS e o teste de aderência Q^2 (*Goodness of fit*) revelaram que o modelo hipotético apresentou um ajuste consistente, já que todos os resultados obtidos foram maiores que 0,000.

O construto *grau de desempenho organizacional em clientes* (GDO-C) revelou coeficientes de caminhos altos, com exceção das variáveis: *número médio de alunos que não renovam a mensalidade na academia* (d78) e *capacidade máxima de clientes que a academia pode atender* (d81). O construto *grau de desempenho organizacional em pessoas e inovação* (GDO-PI) apesar de ter obtido menores coeficientes de caminho, a relação com o construto *maturidade em gestão de pessoas* (MGP) revelou-se mais forte do que a do construto *grau de desempenho organizacional em clientes* (GDO-C). Neste sentido, optou-se por manter os construtos relativos a desempenho da forma original já que retirar uma das variáveis implicaria na alteração de outras.

Por fim, a relação entre *maturidade em gestão de pessoas* (MGP) e os construtos de desempenho revelou, por intermédio dos coeficientes de caminho (PLS), valores bastante significativos. Apesar disso, deve-se considerar que uma boa gestão de pessoas não define sozinha um bom desempenho em uma empresa. Outras áreas devem estar alinhadas para que a organização alcance os objetivos por ela estabelecidos. Portanto, uma boa gestão financeira, uma eficiente equipe de marketing e uma equipe técnica especializada e competente são fatores fundamentais para o desempenho de qualquer empresa, o que não seria diferente nas academias de ginástica. A gestão de pessoas é mais um integrante dos agentes que contribuem para o sucesso da empresa. Apesar de terem sido aplicados em diversas organizações, os modelos de maturidade, especialmente o *People Capability Maturity Model* (P-CMM), estão ainda em evolução e requerem um aprimoramento teórico e prático.

Ressalta-se que o mercado de atividade física, mesmo envolvendo um grande valor de investimentos, ainda é consideravelmente novo, pois a atividade física vem sendo realmente incorporada na vida dos brasileiros há poucos anos. Nesse sentido, poucas pesquisas relacionadas ao tema foram desenvolvidas. Portanto, ainda são

restritas as informações confiáveis em relação ao ramo. Apesar de esta pesquisa ter apresentado um resultado que mostra um lado mais profissional da gestão de academias de ginástica, acredita-se que o *feeling* e o amadorismo estão ainda muito presentes no ramo estudado. As características dessa amostra não devem ser generalizadas para o universo brasileiro de academias, principalmente considerando-se o formato da coleta de dados realizada e a dimensão do instrumento aplicado. Observa-se que, com relação ao instrumento de pesquisa, há necessidade de maior refinamento para uma melhor captação da percepção de futuros respondentes em nova agenda de pesquisa. De qualquer forma, os resultados obtidos com o estudo desta amostra revelaram-se significativos e sua representatividade expõe a percepção daqueles dirigentes que estão atentos às contingências de mercado no que se refere a mudanças e demandas, buscando sempre obter informações que contribuam para a melhoria contínua de seus processos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- BARNETT, Vic. **Sample survey: principles and methods**. London: Arnold, 1991.
- CHIN, Wynne. W. **Overview of the PLS method, 1997**. Disponível em: <http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/PLSINTRO.HTM> Acessado em 06/05/2012.
- CLELAND, David I.; IRELAND, Lewis R. **Project management: strategic design and implementation**. New York: McGraw-Hill, 5th ed., 2006.
- CURTIS, Bill. Psychological Contributions to Competitive Business Process. **Journal of Industrial and Organizational Psychology**. v. 5, Issue 1, pp.105-108, 2012
- CURTIS, Bill; HEFLEY, William E.; MILLER, Sally A. **Overview of the people Capability Maturity Model**, Technical Report, Software Engineering Institute, 1995.
- CURTIS, Bill; HEFLEY, William E.; MILLER, Sally A. **The People Capability Maturity Model: guidelines for improving the work force**. Reading, MA: Addison Wesley, 2002.
- CURTIS, Bill; HEFLEY, William E.; MILLER, Sally A. **People Capability Maturity Model (P-CMM) Version 2.0, 2nd ed.**, Technical Report, Software Engineering Institute, 2009.
- DIAMANTOPOULOS, Adamantios.; WINKLHOFER, Heidi. M. Index construction with formative indicators: an alternative to scale development. **Journal of Marketing Research**, v. 34, 2001, p. 269-277.
- DINGQUAN, Yang; LU, Ma; XIWEI, X. Study on the maturity of People Capability in Inovative Enterprises. **Risus – Journal on Innovation and Sustainability**. V. 3, n.1, p. 53-60, 2012
- FITZ-ENZ, Jac. **Retorno do investimento em capital humano: medindo o valor econômico do desempenho dos funcionários**. São Paulo: Makron Books, 2001.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.
- GUIMARÃES, Ludmila de Vasconcelos Machado. Maturidade em gestão de pessoas e desempenho em academias de ginástica: Um estudo a partir do People Capability Maturity Model. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) Departamento de Administração da do CEPEAD - Centro de Pós Graduação e Pesquisas em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.
- GUIMARÃES, Tomás A. Gestão do Desempenho em Organizações Públicas Descentralizadas. **Anais do III Congresso Internacional do Clad**. Madri, 1998.
- IHRSA - International Health, Racquet e Sportsclub Association. Disponível em www.ihrsa.org Acessado em 09 de outubro de 07.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON David P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KUBOTA, Luis C. O impacto da gestão nos resultados de empresas brasileiras de software. Instituto Coppead de Administração, UFRJ, Rio de Janeiro, 2007 (Tese de Doutorado).
- LIKERT, Rensis. A organização humana. São Paulo: Atlas, 1975.
- MELO, Victor Andrade e WERNECK C. Os estudos sobre o lazer no Brasil. **Revista Movimento**, Porto Alegre, 2003.
- NEELY, Andy. The performance measurement revolution: why now and what next? **International Journal of Operations and Production Management**, vol. 19, n.2, 1999.
- PAQUALI, Dennia; NITERÓI, Ricardo; MASCARENHAS, Fernando. A indústria do fitness e seu desenvolvimento desigual: Um estudo sobre as academias de ginástica na cidade de Goiania. **Revista Pensar a Prática**. v. 14, n. 2, p 1-15, maio/ago. 2011
- RINGLE, Christian. M; WENDE, Sven; WILL, Alexander. SmartPLS 2.0 M3 (beta). Germany: University of Hamburg, 2005. Disponível em: <http://www.smartpls.de>. Acessado em 26/11/2008.
- RUMMLER, Geary A, BRACHE, Alan P. **Melhores Desempenhos das empresas**, 2^a edição. São Paulo: Makron Books, 1994.
- SCHULER, Randall. S.; JACKSON, Susan. E. Gestão de Recursos Humanos: Tomando Posição para o Século XXI. **Revista Comportamento Organizacional e Gestão**, v. 3, n. 2, pp. 255-274, 1997.